

R C &amp; C

REVISTA DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

# A GESTÃO DE CONTRATOS DE JOGADORES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA - O CASO DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

**THE CONTRACT MANAGEMENT FOOTBALLER: AN ANALYSIS UNDER THE PERSPECTIVE THEORY OF AGENCY - THE CASE OF CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE**

Recebido em 10.08.2010 | Aceito em 30.08.2010 | 2ª versão aceita em 05.10.2010

Nota: este artigo foi aceito pelos Editores Romualdo Douglas Colauto e Ademir Clemente e passou por um avaliação double blind review

AMAURY JOSÉ REZENDE

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP | Professor do Departamento de Contabilidade da FEARP/USP | Av. dos Bandeirantes, 3.900 | Monte Alegre | Ribeirão Preto, SP | CEP 14.040-900 | Tel: (16) 3602-0503 | e-mail: [AMAURYJ@USP.BR](mailto:AMAURYJ@USP.BR) ou [AMAURYJR@FEARP.USP.BR](mailto:AMAURYJR@FEARP.USP.BR) |

FLÁVIA ZÓBOLI DALMÁCIO

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP | Professora do Departamento de Contabilidade da FEA/USP | Av. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária | Butantã, SP | CEP 14.040-900 | Tel: (11) 3091-5820 | e-mail: [FLAVIAZD@USP.BR](mailto:FLAVIAZD@USP.BR) |

CARLOS ALBERTO PEREIRA

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP | Professor do Departamento de Contabilidade da FEA/USP | Av. Luciano Gualberto, 908 | Cidade Universitária | Butantã, SP | CEP 14.040-900 | Tel: (11) 3091-5820 | e-mail: [CAP@USP.BR](mailto:CAP@USP.BR) |

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de gestão de contratos de jogadores de futebol sob a Teoria da Agência. A pesquisa compreende uma abordagem qualitativa, a partir do estudo de caso do Clube Atlético Paranaense. Essa abordagem possibilitou a

categorização das principais decisões e suas respectivas variáveis, bem como o entendimento de: como, por que e quando as decisões contratuais (comprar, vender, emprestar, renegociar, forma e permutar jogadores de futebol) ocorrem. Além disso, levantou-se como é realizado o processo de gestão contratual dos atletas amadores e dos profissionais e os seus respectivos mecanismos de incentivos (financeiros, econômicos e sociais), monitoramento (conduta moral e esportiva) e *enforcement* (econômicos e esportivos). Destaca-se que esta pesquisa abre espaço para realização de novos estudos, que busquem a estruturação de soluções para avaliação econômica das decisões envolvendo jogadores de futebol e mensuração dos seus impactos econômicos, proporcionando, aos gestores, parâmetros para planejamento, avaliação e controle das transações relacionadas ao jogador de futebol.

**Palavras-chave:** Jogador de futebol. Gestão de contratos. Teoria da Agência.

## ABSTRACT

This research has as objective to analyze the process of contracts' management of football players under the Theory of Agency. The research includes a qualitative approach, as the case study of the Atlético Paranaense Club. This approach enabled the categorization of main decisions and their variables, as well as the understanding of: how, why and when the contractual decisions (to buy, to sell, to loan, to renegotiate, to form and to exchange football players) occur. Moreover, it is how it is done the process of contractual management of amateur and professional athletes and their mechanisms of incentives (financial, economic and social), tracking (moral and sports conduct) and enforcement (economic and sports). It is expected that this research opens space for new studies, which seek to structure solutions to the economic evaluation of decisions involving football players and measurement of its economic impacts, providing, for managers, parameters for planning, evaluation and control transactions related to the football player.

**Keywords.** Footballer. Contract Management. Theory Of Agency.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do futebol apresenta características que a diferem da gestão das demais atividades (comerciais, industriais e de serviços), principalmente, porque os fatores psicológico e emocional estão presentes nas decisões tomadas pelos gestores, que, muitas vezes, consideram a emoção em detrimento da razão. Sob este aspecto, observa-se que os clubes de futebol necessitam, cada vez mais, adotar sistemas de informações que ofereçam subsídios e auxiliem na tomada de decisão racional. Tal necessidade é corroborada por Edwards (apud AIDAR, 2000, p. 15), quando destaca a afirmação do

presidente do Manchester United: “contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção”.

As decisões de compra, venda, empréstimo, renovação de contratos e permuta de jogadores de futebol, normalmente, envolvem valores significativos do patrimônio do clube. A cada temporada, os clubes têm a necessidade de modificar suas equipes (em função do desempenho, renovação do elenco, aquisição de novas peças de reposição) e, os gestores se vêem diante de difíceis decisões. Essas decisões impõem uma série de desafios aos gestores, tais como: Em que momento contratar? Como avaliar os jogadores? Em que momento vender? Quando o clube deveria emprestar? Qual a vantagem econômica da permuta? Interessa ao clube renovar o contrato? Qual o resultado econômico de se formar um atleta?

Estas deveriam ser as preocupações dos gestores dos clubes de futebol, pois as decisões tomadas, normalmente, envolvem valores expressivos dos recursos financeiros dos clubes. Por exemplo, os salários, pagos aos jogadores, representam os maiores custos dos clubes e consomem grande parte dos recursos financeiros dos clubes, gerando, em muitos casos, uma situação insustentável. Para Garred (2002), o segredo para estabelecer um modelo de negócio correto é olhar para as operações do futebol como centro de comércio.

Considerando que as decisões tomadas, em relação aos jogadores de futebol, geram impactos econômicos e financeiros para os clubes de futebol, faz-se necessário um estudo mais profundo sobre estes eventos. Neste estudo, são investigadas as seguintes questões: Quais os eventos econômicos (e suas respectivas variáveis) ligados ao processo de gestão de jogadores de futebol? Como se configuram os mecanismos de incentivos, monitoramento e *enforcement* nas decisões contratuais, inerentes a esse processo?

Levando em consideração que as decisões identificadas no processo de gestão de contratos de jogadores de futebol representam fatos relevantes no processo de tomada de decisão, o objetivo deste trabalho é identificar as principais decisões e os parâmetros relevantes de cada processo decisório, além de identificar as características peculiares ao processo de avaliação dos jogadores de futebol, à luz dos pressupostos da Teoria da Agência (JENSEN e MECKLING, 1976).

Dentre as estratégias metodológicas, utilizadas nesta pesquisa, destaca-se o estudo de caso do Clube Atlético Paranaense (CAP), cujo objetivo foi a identificação dos eventos econômicos (decisões) e das variáveis que influenciam cada decisão, ligada à gestão de jogador de futebol (considerados Ativos para o clube). Nota-se que pelo simples fato da geração de benefícios econômicos futuros (geração de fluxos futuros de caixa), acredita-se que os contratos dos jogadores de futebol deveriam ser classificados, no Balanço Patrimonial, como Ativos, que irão beneficiar futuros exercícios do clube.

Segundo Yin (2001, p. 35), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa como qualquer outra “que representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, entende-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir para a mudança qualitativa da visão que os gestores possuem sobre o processo de avaliação de jogadores de futebol.

Este artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda parte trata do referencial teórico o qual engloba aspectos da história e prática do futebol no Brasil, dos aspectos sociais e econômicos do futebol, do mercado de jogadores, da contabilidade e da gestão dos contratos, e dos pressupostos da gestão contratual (teoria de agência). A terceira parte descreve a metodologia empregada. Na quarta parte é feita a análise do processo de gestão contratual clube-atletas, identificando os fatores determinantes do processo. Por fim, na quinta parte, são apresentadas as conclusões e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRIA E PRÁTICA DO FUTEBOL NO BRASIL

A prática do futebol no Brasil, de acordo Santos (2002), começou quando Charles Miller, filho de um engenheiro brasileiro, foi estudar na Inglaterra. Ao conhecer a prática deste esporte, denominado “futebol”, ficou encantado e trouxe, ao Brasil, bolas e as regras aprendidas naquele país. Para alguns, os primeiros vestígios da prática do futebol, no Brasil, aparecem entre os índios brasileiros que já praticavam atividade semelhante. Há, contudo, os que também afirmam que o futebol teve início com os seminaristas, em São Paulo (REZENDE, 2004). De fato, o reconhecimento da prática esportiva, no Brasil, deu-se mesmo com Charles Miller, em 1894, que, até hoje, no meio esportivo, é reconhecido como o precursor desta atividade. Posteriormente, surgem as primeiras competições organizadas, iniciando-se, então, um movimento que envolve tanto aspectos sociais, quanto culturais e econômicos.

No que se refere ao aspecto social, relata-se que o esporte era uma prática totalmente elitista, um esporte praticado somente pelas classes altas (de maior poder aquisitivo) da época. Devido ao poder de disseminação do futebol, Galeano (1995) observa que “a história do futebol uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar.” Ressalta-se, ainda, que o futebol reproduz uma paixão tanto de quem assiste quanto de quem o pratica. Historicamente, o futebol extrapolou os limites daquele pequeno grupo elitista e foi despontando sua prática nos subúrbios. Aos poucos, os meninos ricos começaram a se misturar aos meninos pobres e os brancos aos negros e mulatos (REZENDE, 2004).

Com a criação dos primeiros clubes, pelos operários ingleses que trabalhavam nas construções das estradas de ferro da época, tanto no estado do Rio de Janeiro como no interior do estado de São Paulo, o futebol adquiriu dimensões sociais, econômicas e culturais surpreendentes. É a partir da contextualização histórica que melhor se pode entender e criticar a lógica econômica atual.

Leoncini (2001) relata que os craques que, até então, eram marginalizados começaram a ser contratados pelos clubes. Os clubes buscavam melhor desempenho nos campeonatos, uma vez que o status de vencedor era algo usado pelos dirigentes em benefício próprio. Nota-se que a contratação de jogadores como empregados foi uma alternativa encontrada para a solução do impasse, no entanto, os dirigentes impunham nos contratos suas vontades. Este fato teve seu panorama modificado, somente entre 1950 a 1970, quando

os jogadores tiveram a profissão regulamentada na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

O consumo, no futebol, tem como representantes os consumidores de bens ou serviços, que não atuam na produção do espetáculo, mas participam indiretamente como espectadores “amantes” do futebol, classificados em consumidores diretos e indiretos. No que diz respeito aos agentes e instituições que participam diretamente do campo do futebol, ao visitar a história, nota-se que o futebol amador era um esporte que tinha características proibitivas, elitistas e racistas - somente a elite o praticava. Entretanto, a prática do futebol nas várzeas se desenvolveu significativamente; é sabido que este esporte é originário das manifestações culturais das camadas populares da Inglaterra, do final do século XIX.

Rezende (2004) destaca que, com o passar dos anos, alguns acontecimentos, ligados aos clubes da elite e jogadores amadores, podem ser destacados, no Quadro 1.

**Quadro 1 – Acontecimentos ligados ao futebol**

Ano	Acontecimento
1886	É fundada a Instituição - <i>International Football Association Board</i> , guardiã das regras e da organização desse esporte até hoje.
1894	Charles Miller traz para o Brasil as regras da Inglaterra.
1904	Criação da FIFA ( <i>Federação Internacional de Futebol Association</i> ), cujas funções principais são organizar e fiscalizar o futebol mundial.
1916	É fundada a CBD (Confederação Brasileira de Desportos).
1941	É fundada a Federação Paulista de Futebol (FPF) no mesmo ano da fundação do Conselho Nacional de Desportos (CND).
1980	É criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Foi nas primeiras décadas do século XX, na cidade de São Paulo, que se estabeleceu pela primeira vez a cobrança de ingressos. Este foi um sinal da transição do esporte amador para o profissional. A era do futebol, então, consolida-se de fato ao profissionalismo, no momento em que os craques que, até então, eram marginalizados, surgidos nas várzeas, começaram a ser “contratados” pelos clubes na tentativa de melhorar a performance dentro de campo. Inicia-se, portanto, o fenômeno caracterizado como a vertente do consumo. Conforme descrito por Leoncini (2001), essa vertente é formada pelos agentes consumidores das práticas esportivas e pelos consumidores de bens ou serviços ligados aos espetáculos esportivos. Por exemplo: consumidores indiretos (imprensa escrita, os jornalistas esportivos, o rádio e a TV, e as loterias esportivas); produtores e vendedores de bens (publicidade de material esportivo, licenciamento de produtos, marketing esportivo, consumidores indiretos - empresas de todos os tipos e consumidores diretos - os torcedores ou amantes do futebol). Vale ressaltar que o interesse destes agentes está diretamente relacionado ao aumento da popularidade do futebol.

## 2.2 ASPECTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DO FUTEBOL

Os clubes e ligas de futebol podem ser entendidos como produtores de serviços, a partir da análise de seus principais processos de produção. Os clubes esportivos, atualmente, são entidades que participam, cada vez mais, da economia mundial. Os esportes passam de

uma atividade apenas recreativa e amadora para um negócio que movimenta altas quantias. Entretanto, ainda costumam ser discutidos mais com a emoção e menos com a razão, como é o caso do futebol.

Dadas as características dos clubes recreativos e esportivos, nota-se a necessidade de ferramentas que auxiliem a gestão, devido à dimensão de suas atividades, uma vez que os gestores se deparam com questões como: Quem são os clientes dos seus serviços? Quais são os fatores críticos de sucesso? Quais as características do processo de produção? Este segmento e seus processos, por sua vez, despertam excelentes oportunidades de crítica e inovação, em relação aos modelos de gestão. Para entender o processo, Taylor (1998) esclarece que é necessário compreender a estrutura de negócios para os clubes e ligas e entender suas dimensões sociais no relacionamento comercial.

Observa-se que o futebol é, acima de tudo, um relacionamento em que as partes constituintes de cada nível do “jogo” dependem da existência saudável dos rivais, desde os detentores de direitos de propriedade, administração até as torcidas ativas e o público passivo de TV. A paixão é o fomento da rivalidade dos torcedores, vista na história do futebol pela ligação do torcedor (fã) ao clube. O valor deste esporte está na força e distribuição de seus clientes. É um mercado cativo que desperta e atrai, cada vez mais, a mídia (televisão), o qual, pelo poder da torcida, pelo poder da mídia e pelo poder dos jogadores, capitaliza o valor do mercado esportivo.

A ligação do torcedor ao clube é a essência do relacionamento desse negócio, pois é a partir desse relacionamento que surgem todos os outros clientes (TV, patrocinadores etc.). Para Taylor (1998), os torcedores de futebol são clientes fiéis durante toda a vida. São considerados como uma base de clientes irracionalmente fiéis chamada de “patrimônio de fãs” (recurso natural acumulado ao longo das gerações) e definem o valor base de um clube de futebol no mercado. Porém, o patrimônio de fãs pode ser colocado em risco caso estes percebam a existência de exploração econômica, necessitando-se, para tanto, de sensibilidade para conduzir a “exploração” e manutenção deste recurso.

## 2.3 MERCADO DE JOGADORES DE FUTEBOL

Tanto no Brasil como em países europeus, o segmento esportivo do futebol movimenta bilhões de dólares. As freqüentes transações financeiras com jogadores de futebol representam parte significativa do volume de recursos deste segmento. Além das receitas provenientes das negociações com jogadores, estes influenciam a venda de material esportivo e a publicidade, ou seja, produtos e serviços estão vinculados à imagem dos atletas.

O mercado futebolístico representa uma parcela economicamente significativa dentro do segmento esportivo, que se encontra dividido em várias atividades. Diante deste mercado promissor, clubes, empresários e dirigentes buscam investir nesta atividade e realizam, cada vez mais, investimentos em escolinhas e centros de formação de atletas, com o objetivo de atender a demanda interna e externa dos clubes. O mercado de jogadores caracteriza-se como um mercado onde o “talento” no futebol é negociado “a peso de ouro”, um mercado extremamente ativo, do qual clubes sul-americanos desfrutaram por muitos anos. No Brasil, o fim da Lei do Passe trouxe um impacto imediato às finanças dos clubes, deixando-os à beira da falência.

O processo de negociação de jogadores é dinâmico e um dos mais significativos de um clube, em virtude da aquisição dos direitos federativos e da formação de jogadores representarem volumes de recursos expressivos. A venda de um jogador pode representar um valor superior aos ativos fixos do clube, como exemplo, cita-se o caso Ronaldinho, conforme divulgado no IOB - TC (SZUSTER, 2001, p. 5). O passe do jogador foi comprado, em 1992, pelo Cruzeiro de Minas Gerais, por US\$ 45 mil, e, em sua penúltima transferência, foi vendido pelo Barcelona ao Internazionale de Milão por um valor estimado entre US\$ 28 milhões e US\$ 34 milhões. Desta forma, percebe-se claramente que estes ativos podem ser considerados como elementos que fomentam a atividade econômica dos clubes. No entanto, após longos e difíceis anos, envolvendo negociações de toda a ordem, a FIFA apresentou ao mundo a sua nova regulamentação sobre as transferências internacionais de jogadores de futebol. Modificando e inovando em pontos substanciais o “Regulamento sobre o estatuto e transferência de jogadores”, as novas regras vêm, dentre outros fatores, adequar a situação do jogador profissional aos efeitos da famosa sentença do jogador Bosman, proferida pelo Tribunal de Justiça de Luxemburgo.

Todavia, com a prolação da sentença Bosman, em dezembro de 1995, fixou-se um divisor de águas nas relações mantidas entre jogadores e clubes de futebol. Outro fator que influenciou a criação de novas regras foi o crescente número de litígios envolvendo a transferência de jogadores que chegava aos gabinetes da FIFA. A FIFA propôs então o certificado internacional de transferência de jogador. Sempre que um jogador se transfere de um clube pertencente a determinado país a outro de país diverso, faz-se imprescindível a expedição do certificado internacional de transferência para que tenha condições de atuar, sendo que tal documento deve ser obrigatoriamente expedido pela associação nacional do antigo clube do atleta a pedido da associação nacional do novo clube.

Ao contrário do que acontecia, antigamente, as transferências internacionais de jogadores e a conseqüente emissão dos certificados terão validade se forem requisitadas dentro do período estabelecido para a inscrição de novos jogadores pela associação nacional requerente, limitando-se, consideravelmente, às transferências. No Brasil, não existe (ou existia) um período limítrofe para a contratação de jogadores advindos de clubes estrangeiros (o que não se confunde com os prazos para inscrição de novos jogadores em campeonatos em andamento), sendo que, a qualquer época do ano, era lícita a sua contratação e a conseqüente requisição do certificado internacional de transferência.

## 2.4 O FIM DE UM “IMPASSE”

Há algum tempo, jogadores de futebol do mundo inteiro buscam o fim do passe. Os registros datam o caso Bosman como o precursor da extinção do passe. Entretanto, a situação do passe foi substituída, após o caso Bosman, por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube por um período de tempo. Este tipo de contrato utiliza-se de mecanismos como multas rescisórias, a fim de manter o jogador ligado ao clube. Deste modo, o jogador só pode mover-se para outro clube, sem taxa de transferência, após o fim do contrato, exceto em caso de reembolso.

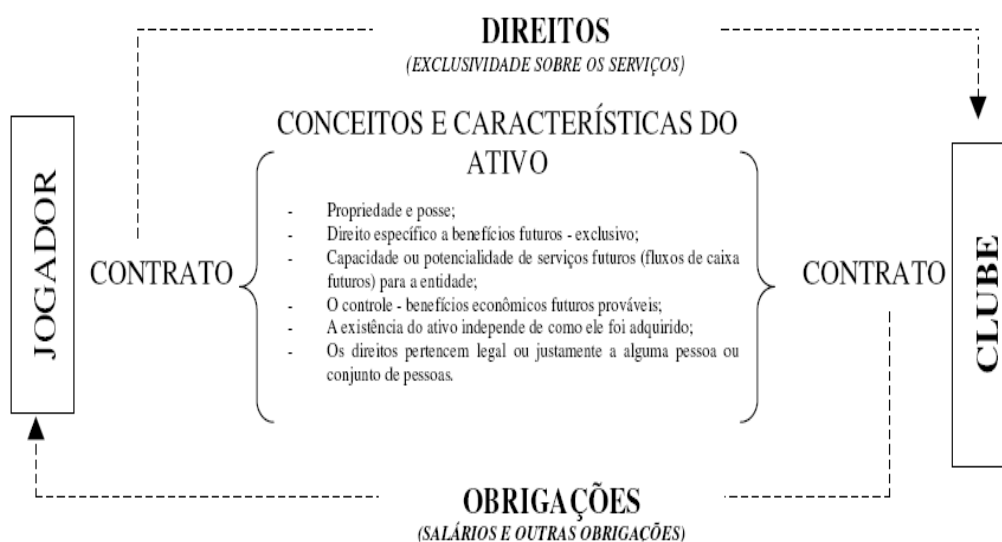
No Brasil, este direito extinguiu-se com o advento da Lei Pelé nº 9.615 de 24.03.1998, com a qual a relação entre os jogadores de futebol alterou-se de forma substancial, surgindo, em seguida, a Medida Provisória nº 79, que trouxe uma nova regulamentação para o

setor, extinguindo o passe, contudo, a relação comercial fica regida por contratos de prestação de serviços, com cláusulas específicas de ressarcimento pelo rompimento.

Os atletas têm vínculos com os clubes por prazos determinados até 23 anos de idade, e o primeiro contrato do atleta como profissional tem duração de 2 anos. Decorrido este prazo contratual e na eventualidade de o clube formador não ter interesse na sua renovação, o atleta poderá vincular-se a qualquer outro clube sem impedimento, entretanto a primeira renovação tem um prazo estipulado de três meses a cinco anos.

O contrato torna-se um instrumento que cria direitos e obrigações entre o jogador e o clube de futebol, conforme observado na Figura 1. Anteriormente à Lei Pelé, existia o passe, o que garantia aos clubes direitos sobre os jogadores, permitindo aos clubes negociar este direito, no entanto, observa-se que o fim do passe trouxe uma mudança, apenas, do passe para o contrato com multa rescisória.

**Figura 1** – Relação contratual entre jogador e clube de futebol



Com objetivo de criar uma nova postura à gestão dos clubes brasileiros, diversas alterações societárias (legislação) têm sido realizadas a fim de forçar este segmento à adoção de uma gestão profissional e diminuir os níveis de corrupção no setor: Lei Zico nº 8.672/93, Lei Pelé nº 9.615/98, Resolução do CFC nº 1.005/04 e a NBCT 10.13. Pois, a sociedade espera que este processo de gestão amadora, praticada pelos gestores dos clubes de futebol brasileiros, possa ser eliminado e o futebol obtenha o lugar destaque, na sociedade, pelo que representa à cultura do povo brasileiro.

A Resolução nº 1.005/2004, do Conselho Federal de Contabilidade, trata dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais, em vigor desde 1º de janeiro de 2005, entre outras coisas, definiu que algumas peças das Demonstrações Contábeis devem segregar a atividade desportiva profissional das demais atividades. Em



atendimento à Resolução do CFC nº 1.005/2004, os Clubes passaram a reconhecer tais gastos em conta do Ativo Imobilizado, pois na relação contratual, o jogador, principalmente, por gerar benefícios futuros para os clubes, pode ser considerado como Ativo (na classificação patrimonial) dos mesmos (Figura 1).

## 2.5 CONTABILIDADE E A GESTÃO DOS CONTRATOS

A formalização dos negócios, no mercado do futebol, é realizada por intermédio de contrato entre as partes interessadas, os contratos de patrocínio, exploração de direitos de imagem, aquisição de atletas, empréstimo e venda de atletas. Ferreira (1988, p. 125) define contrato como o “acordo entre duas ou mais pessoas que entre si transferem direito ou se sujeitam a uma obrigação.” O contrato tem como uma das suas prerrogativas a regulamentação de direitos e deveres entre as partes, além de assegurar o compromisso entre elas. No Brasil, no que diz respeito à relação entre atleta e clube, existe uma regulamentação específica que determina prazos, prioridades de renovação e multas pela rescisão de contratos entre clube e atletas contratados, emprestados ou formados pelas categorias de base do clube.

Com o fim do “passe”, proposto pela Lei Pelé, houve uma redução significativa no volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos deliberatórios” eliminam a figura do “passe” e dão maior liberdade ao jogador para negociar o contrato. O caso Bosman foi precursor do fim do passe, que foi substituído por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube esportivo por um período de tempo, no qual se utilizam mecanismos como multas rescisórias para manter o jogador no clube. Deste modo, o jogador só poderá ser transferido para outro clube sem multa, após o fim do contrato com o clube ao qual está vinculado. Fernandes (2002, p. 2) aborda que,

a exemplo disto na Inglaterra, a Premier League vai além, padronizou todos os contratos de jogadores em formações com regras claras de responsabilidade e funções de cada um, seja o clube, a federação e o país do atleta, existe até um limite geográfico para buscar novos talentos, claro que os grandes clubes burlam essa regra e trazem toda a família do jovem talento para seu alcance.

Fernandes (2002) comenta que grande parte disso não é novidade no Brasil. Alguns clubes já aplicam essa filosofia na formação de seus talentos, embora as autoridades que regulamentam o futebol brasileiro ainda não tenham padronizado os contratos. A Confederação Brasileira de Futebol e outros órgãos competentes, que poderiam fomentar essa padronização para identificar o clube formador, delegar responsabilidades no processo e saber quem de fato é o dono do passe desse novo talento, ainda não fizeram isto, verificando-se, assim, que se trata de uma questão que ainda não está bem resolvida para o futebol brasileiro.

A constituição do contrato e a renegociação de contratos podem acontecer em diversas fases na carreira do atleta, sendo que cada contrato é um evento, é uma decisão e o gestor deveria avaliar o seu impacto econômico. Nesse contexto, entende-se que a contabilidade deveria subsidiar os processos de negociação dos contratos, permitindo, aos gestores, conhecer o impacto econômico-financeiro de cada decisão, no resultado do

clube. Hendriksen e Breda (1999, p. 135) consideram que a função da contabilidade é “fornecer informação quantitativa, principalmente de natureza financeira, sobre as entidades econômicas, de utilidade para a tomada de decisões econômicas”.

Sunder (1997) descreve que a contabilidade possui cinco funções em relação à coordenação aos diversos contratos existentes entre os agentes e empresa: (i) mensurar a contribuição de cada um dos participantes nos contratos; (ii) mensurar a fatia que cada um dos participantes tem direito do resultado da empresa; (iii) informar aos participantes a respeito do grau de sucesso no cumprimento dos contratos; (iv) distribuir informação para todos os potenciais participantes em contratos com a empresa para manter a liquidez de seus fatores de produção; e (v) distribuir algumas informações como conhecimento comum para reduzir o custo da negociação dos contratos.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 142-143) explica que “a linguagem utilizada na contabilidade positiva é baseada em contratos e acordos. Supõe-se que investidores, consumidores, administradores, funcionários e outros indivíduos fazem contratos explícitos e implícitos uns com os outros”.

O contrato pode ser entendido como instrumento de conciliação de interesses e conflitos tanto presentes como futuros. Sob esta ótica, as entidades esportivas empregam este instrumento para administrar e conciliar os conflitos de interesses inerentes a suas atividades, interesses tais como: direito de imagem, patrocínios, publicidade e até a negociação de atletas. Caracterizam-se, os contratos, como acordos interindividuais, que podem ser bilaterais ou com mais de duas partes, segundo Siffert Filho (1996), sob uma economia na qual pré-existe uma distribuição particular de recursos raros. Pensa-se em uma economia na qual os agentes são obrigados a compartilhar recursos específicos (isto é, dificilmente reproduzíveis) e complementares (certos recursos devem ser associados com outros para produzirem utilidade).

O contrato é o momento no qual se estabelecem os pesos e as medidas na materialização dos desejos entre as partes e, assim, permite o acesso a recursos e ao seu uso. Nesta mesma linha, o contrato entre clube - jogador tem como finalidade garantir o acesso aos recursos e ao seu uso. Ainda, segundo Siffert Filho (1996), os contratos não são necessariamente escritos, documentos jurídicos. A noção abrange os acordos interindividuais, quer sejam escritos ou não, explícitos ou implícitos. Williamson (1986 apud SIFFERT FILHO, 1996, p. 38) afirma que “a essência de todas as instituições ‘sócias’ – a Firma, mais ainda o Estado, a Tribo, a Família etc. – podem ser compreendidas a partir dos ‘contratos’. Enfim, vários autores consideram que as conclusões das teorias dos contratos contribuem para explicar os mecanismos de regulação social: a lei, a moeda, as convenções sociais etc”.

Observa que os “contratos informais” constituem uma experiência, um costume do homem originado pela descendência, por seus usos e costumes. Destarte, os contratos informais ou formais tornam-se de fato uma medida de conciliação e harmonização das relações sociais, culturais, políticas e econômicas de uma comunidade organizada. Siffert Filho (1996, p. 38) afirma que, se na maior parte dos casos os contratos mais comuns referem-se aos contratos entre indivíduos, é comum que os ensinamentos da teoria se apliquem a todos os contratos entre os grupos, coalizões e organizações, os quais são considerados como entidades que constituem, de direito ou de fato, “pessoas morais”, uma vez que são unidades de decisão autônoma no espaço econômico.

A teoria dos contratos tem como função elaborar uma matriz de análise das relações econômicas, com o objetivo de explicar as estruturas econômicas. A teoria da agência, formulada inicialmente por Ross (1973), é uma relação comum, no contexto econômico, pois a relação de agência existe desde que haja uma relação de garantia, uma relação de débito e crédito ou relação de delegação na qual um mandante confia a um mandatário (delegado) a realização de uma tarefa por responsabilidade do primeiro. No futebol, a relação de agência pode ser vista sob tais enfoques; tem-se então: o principal (clube) e o agente (jogador).

Basicamente, tem-se três relações: (i) Relação de garantia: o contrato firmado entre clube – jogador garante exclusividade sobre os serviços do jogador, por tempo determinado, ao clube. Em contrapartida, existe a garantia ao jogador de salários e gratificações pelo tempo acordado. (ii) Relação de débito e crédito: o Principal: o clube – direito – jogador – obrigação com clube (direito de exclusividade por um tempo determinado sobre os serviços); Agente: o jogador – direito – clube – obrigação com jogador (uma obrigação de remuneração por tempo determinado pelos serviços que serão prestados). (iii) Relação de delegação: o clube delega ao jogador o papel de representar sua marca nas atividades esportivas do futebol. Tem-se em vista que a relação entre clube - jogadores é regida por um contrato que estabelece direitos e obrigações, sendo, o contrato, a alternativa para administrar os interesses e conflitos dos acordos entre principal - agente.

## 2.6 TEORIA DE AGÊNCIA

A teoria de agência busca explicar a relação entre dois ou mais indivíduos. Jensen e Meckling (1976, p. 5), definem uma relação de agência como “um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal(is)) contrata(m) outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade de tomada de decisão”. Dessa forma, segundo Martin (1987, p. 73), “a teoria do agenciamento procura estipular quais seriam as regras contratuais (entre controlador (es) e agente(s)) e os necessários incentivos que induziriam ao comportamento ótimo, mesmo na presença de tais conflitos de interesse”.

Algumas hipóteses, segundo Nossa et al (2000, p. 3), são assumidas na teoria do agenciamento, para a composição do modelo que determina o contrato mais eficiente: (1) Hipóteses humanas: interesses pessoais; racionalidade; e aversão ao risco; (2) Hipóteses organizacionais: conflitos de metas parciais entre os participantes; eficiência no critério de efetividade; agente é responsável pelas atividades delegadas pelo principal; e assimetria de informações entre principal e agente; (3) Hipóteses informacionais: a informação é como uma commodity (mercadoria) adquirível.

Quando a Teoria de Agência destaca a relação entre principal e agente, ela não se refere apenas à relação entre proprietário e administradores e/ou acionista e gestores. Jensen e Meckling (1976, p. 8) afirmam que “as relações contratuais são a essência da firma, não só com empregados, mas com fornecedores, clientes, credores, dentre outros”. Pindyck e Rubinfeld (1995, p. 608) afirmam que “uma relação de agência existe sempre que houver uma relação de emprego na qual o bem-estar de alguém dependa daquilo que é feito por outra pessoa. O agente é a pessoa atuante e o principal é a parte afetada pela ação do agente” (tradução nossa).

Nas relações de agência, o principal delega poderes para um agente que os assume para tomar decisões e estabelecer linhas de ação. Toda relação de agência pode sugerir, a princípio, uma busca de eficiência, pois o principal, por não dispor de experiência, tempo, competência, capacitação, confere ao agente a tarefa de gerenciamento de recursos e execução de atividades. Entretanto, conforme ressaltam Jensen e Meckling, (1976, p. 5) “se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade existe boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre pelos melhores interesses do principal”.

A teoria do agenciamento, para Martin (1987, p. 11-12), “procura explicar as relações contratuais entre os membros de uma firma, onde os seus membros são motivados exclusivamente por seus próprios interesses. Procura-se determinar as formas ótimas que tais contratos devem assumir para que seja proporcionada a convergência entre os interesses dos indivíduos e os objetivos da firma”. Segundo Byrd et al. (1998, p. 14), a qualidade das decisões dos agentes não depende somente de suas habilidades, mas também dos incentivos que lhes são oferecidos. Portanto, quando um agente está disposto a maximizar a sua função utilidade, e não a do principal, identifica-se um conflito de agência. Para Siffert Filho (1998, p. 5),

a teoria da agência se interessa por um tipo de relações econômicas bastante freqüentes no sistema econômico, ou seja, as relações bilaterais entre um indivíduo (o principal) e um outro (o agente), na qual três condições necessárias se fazem presentes:

o agente dispõe de vários comportamentos possíveis para serem adotados, ou seja, em uma corporação, por exemplo, os administradores são aqueles que, efetivamente, detêm o controle sobre os ativos da firma, podendo empregá-los de distintas maneiras;

a ação dos agentes/administradores afetam não apenas seu próprio bem-estar (estabilidade, crescimento), mas também do principal/acionistas controladores (valorização das ações, dividendos); e

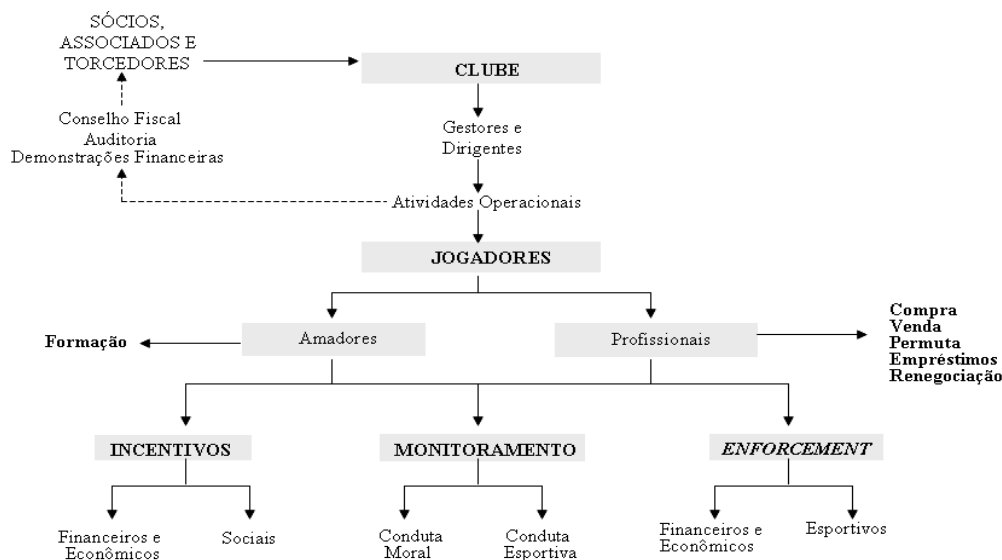
as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional entre as partes.

Desse modo, pode-se concluir que a teoria de agência, quando trata do agente e do principal, volta-se para a análise de como um indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal (SIFFERT FILHO, 1996, p. 29).

Alguns mecanismos específicos, segundo Brigham et al (2001, p. 40-42), podem ser usados na motivação dos agentes, a fim de agirem no melhor interesse do principal, como, por exemplo: (i) Plano de remuneração: a forma de remuneração dos agentes “pode e deve ser projetada para atingir dois objetivos principais”: (a) atrair e manter agentes competentes e (b) alinhar as atitudes dos agentes o mais próximo possível aos interesses do principal, que estão principalmente interessados na maximização de sua função utilidade. (ii) Intervenção direta do principal: o principal tem a oportunidade, se desejar utilizá-la, “para exercer uma influência considerável sobre a maioria das operações”. (iii) Ameaça de demissão: caso os agentes não tomem decisões que favoreçam o principal,

aqueles podem ser demitidos e substituídos por um “novo time”. A relação contratual Sócios-Clube-Jogadores pode ser observada na Figura 2.

**Figura 2** - Teoria de Agência e o Processo de Gestão de Clubes de Futebol



Nesse contexto, os pressupostos da teoria de agência podem ser úteis para mapear os principais fatores condutores do processo de gestão contratual dos clubes brasileiros. Assim, destaca-se que as relações sócio-econômicas entre clube-atleta (jogadores amadores e profissionais) podem ser delineadas, a partir de três mecanismos de regulação contratual: incentivos, monitoramento e *enforcement*.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi método de estudo de caso, meio utilizado para obtenção dos dados. Sendo que a realização de um estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 78), “começa com a definição dos problemas ou temas a serem investigados e o desenvolvimento de um projeto de estudo de caso.” As estratégias de pesquisas são imprescindíveis ao processo de pesquisa, pois delas dependem todo desenvolvimento e os resultados, ou seja, é neste momento que o pesquisador terá de usar as habilidades que lhe são inerentes para obter o maior número possível de evidências sobre o objeto pesquisado. Somente assim o estudo poderá oferecer um entendimento dos fenômenos, das variáveis e de suas relações. Yin (2001, p.129) aponta que:

o pesquisador do estudo de caso deve possuir uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta. [...] de forma que os resultados finais – os dados que foram coletados

- reflitam uma preocupação pela validade do construto e pela confiabilidade, o que, dessa forma, validaria a realização de análises adicionais.

Para a realização deste estudo, fundamentou-se nas contribuições de Yin (2001) acima referidas. À medida que o pesquisador realiza um trabalho de estudo de campo, deve constantemente se perguntar por que os eventos ocorreram ou estão ocorrendo. Além disto, deverá perceber que a pesquisa baseia-se em perguntas e não necessariamente em respostas, deste modo uma resposta deveria levar o pesquisador a uma quantidade enorme de novas questões. Yin (2001) classifica estes procedimentos como um exercício a ser realizado durante todo o trabalho, pois estas atitudes caracterizam um bom entrevistador. Somado a isto, o pesquisador deverá ter como objetivo a clareza das questões originais que estão sendo estudadas, de maneira que existam compreensão e coerência na investigação do início ao fim.

A escolha do Clube Atlético Paranaense para estudo de caso, em 2004, baseou-se nos seguintes aspectos: (1) Apresentou destaque em termos de gestão administrativa, esportiva e financeira entre os maiores clubes esportivos brasileiros na última década; (2) Adquiriu espaço junto aos meios de comunicação; (3) Implementou e estruturou o “Estádio da Arena” que, de acordo com a imprensa, escrita e falada, é modelo mundial para espetáculos ligados ao futebol; (4) Desenvolveu e aplicou metodologia para o processo de seleção e formação de jogadores para as diversas categorias de base; (5) Ofereceu diversos atletas às várias categorias da seleção brasileira (sub-17, sub-20, sub-23 e a seleção principal); (6) Participou e participa ativamente do mercado de negociação de jogadores, (formando, comprando, vendendo e emprestando) atletas para clubes nacionais e internacionais.

Destaca-se que as análises dos resultados foram realizadas conjuntamente com a descrição dos dados obtidos nas entrevistas e observações do processo físico-operacional. Os resultados são apresentados em quatro momentos: As características do ambiente externo e interno do clube; O processo físico-operacional, ou seja, o processo de formação de jogadores; As decisões identificadas na pesquisa, bem como as variáveis relevantes ligadas ao processo de avaliação de atletas; e Análise e interpretação dos dados.

Uma vez escolhido o caso a ser analisado, a fase seguinte caracterizou-se pela constituição do protocolo de pesquisa, que tem como objetivo orientar a busca de evidências e procedimentos. De modo específico, demonstra como transcorreu o estudo. Desta forma, Yin (2001, p. 89) afirma que “o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.” Devido à importância do protocolo de pesquisa, elaborou-se um protocolo que norteou os levantamentos empíricos, que transcorreram da seguinte forma: documentação, observações, entrevistas, registro de arquivos, visita ao processo físico-operacional e análises de documentos.

### 3.1 DESCRIÇÃO DO CASO

O clube Atlético Paranaense foi fundado em 26 de março de 1924, pela fusão do América Foot Ball Club e do Internacional Foot Ball Club. Segundo o estatuto do clube, ele configura-se como uma sociedade civil sem fins lucrativos e de duração ilimitada, cuja

finalidade é o desenvolvimento das relações sociais através da prática de atividades recreativas, culturais, artísticas e esportivas sem fins lucrativos. O clube mantém quadros de futebol profissional e amador; não mantém atividades recreativas para os sócios, nem outras modalidades esportivas. O CAP – Clube Atlético Paranaense atua, especificamente, no mercado de futebol profissional e em todas as categorias de base do futebol amador. O mercado produzido pela arena é considerado como segundo plano; o principal é o futebol profissional. Contudo, o futebol amador tem como objetivo o desenvolvimento de atletas que irão dar suporte ao futebol profissional, suprindo e repondo atletas.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 DECISÃO DE FORMAÇÃO DE JOGADORES

O processo de formação de atletas, no Clube Atlético Paranaense, encontra-se dividido em várias etapas. Os gestores esclarecem que o processo de formação inicia-se pela fase denominada de oportunização motora, caracterizada como o momento no qual são oferecidas, a todas as crianças, as condições necessárias para que possam chegar ao futebol. A oportunização motora, segundo os gestores e técnico-esportivos, tem mostrado ao longo do tempo, através de “vários estudos científicos, que para você detectar um talento é necessário que haja uma grande quantidade de crianças praticando o futebol”.

Observa-se que o CAP, não tendo uma estrutura física que suporte criação e implementação das escolinhas dentro do próprio clube, utilizou a estratégia de criação de núcleos fora, através da realização de parcerias com clubes menores. Com a adoção desta estratégia de criação de núcleos, o Atlético Paranaense consegue atender as necessidades de formação de atletas e divulgação da marca do clube, sendo que os núcleos atualmente já se encontram espalhados nos diversos Estados da Federação, tanto no interior como na própria capital, além de Santa Catarina, Minas Gerais, Nordeste, ou seja, já existem núcleos em vários Estados. É importante elucidar o que de fato são estes núcleos. Os gestores esportivos informam que os núcleos funcionam como “convênios realizados com clubes pequenos, chamados de oportunização, neste momento não é levado em consideração se os meninos sabem ou não sabem jogar futebol”.

Este processo é denominado de recrutamento de prováveis atletas, ou seja, a busca de meninos para o futebol. Neste processo de formação, os núcleos têm a função de “encaminhar os meninos que se destacarem ao CAP. Os meninos, sendo aprovados nos testes, entram para o processo de formação e, se no futuro vendermos os atletas, então é repassado um percentual ao núcleo” (GESTORES ESPORTIVOS).

O clube disponibiliza todo o apoio necessário à formação dos professores e técnicos que trabalham nos núcleos, ou seja, todo processo de formação e capacitação técnico esportiva é realizado pelo CAP, além de disponibilizar todo o material esportivo necessário para a prática do futebol. No entanto, os núcleos “não são considerados como franquias, equivalem a franquias. Pois, o clube não trabalha com o sistema de franquia” (GESTORES ESPORTIVOS).

Estes grupos ou núcleos têm como objetivo a oportunização dos atletas, ou seja, viabilizar sua entrada no futebol profissional. Deste modo, os atletas que se destacam nos núcleos são encaminhados ao CAP, onde participam de um programa chamado “Seleção de Talentos”. Os meninos pré-selecionados nos núcleos passam em torno de 7 a 8 dias no

clube. Neste período, os atletas passam por uma bateria de exames, tais como: exame médico; psicológico, no qual são analisadas as capacidades de concentração, o emocional, o estado de stress, ansiedade. Todos estes testes são orientados por um protocolo de psicologia.

O menino que não apresentar nenhuma patologia é, então, encaminhado ao departamento esportivo, onde serão realizados os testes ligados à área esportiva, como avaliação fisiológica, velocidade, força, resistência, habilidade motora com a bola, precisão de chutes, precisão de passes, controle da bola. Além destas avaliações, verifica-se também “A Inteligência Tática”, lembrando que não é cobrado dele (menino) o conhecimento de um sistema tático esportivo, mas é observada a visão de jogo do futuro atleta e seu comportamento dentro de campo. Os gestores esportivos descrevem que, no processo de seleção, é realizada a aplicação de metodologia específica, “existe uma tabela numérica para cada requisito, ou seja, o atleta recebe pontos por cada quesito durante uma semana, no final do processo os atletas que atingirem maior número de pontos são considerados como os melhores talentos do grupo”. A exemplo da aplicação desta metodologia, o gestor ilustra que “no ano passado, foram avaliadas, aproximadamente, 800 crianças das quais somente 4 foram aprovadas”.

Os gestores esportivos ligados ao processo explicam que “o atleta considerado como bom não interessa para o clube. Nós queremos o desvio padrão. A adoção deste processo tem oferecido ao processo de formação muito segurança”. Isto pode ser comprovado nos números apresentados pelo departamento científico de futebol. Dos atletas que compunham a equipe principal no ano de 2003, 14 atletas eram fruto da categoria de juniores. Os gestores esportivos afirmam que:

o retorno econômico é sensivelmente visível, se fosse realizada uma avaliação financeira em janeiro de 2003, poderia se constatar que os atletas formados pelo clube ‘avaliados a preços de mercado’ valeriam, aproximadamente, de 7 a 8 milhões de dólares, se fossem avaliados em dezembro valeriam aproximadamente 80 milhões de dólares.

Conclui-se que o processo de formação do clube representa grande importância, tanto no aspecto esportivo como nos econômicos e financeiros.

Deve-se ressaltar que, tendo em vista esta metodologia de seleção e formação de atletas do CAP, a figura do olheiro não é tão importante para o clube, porque as atividades dele (olheiro) são restritamente de observação, o que não garante em nada que o suposto talento diagnosticado por ele tenha sucesso; o clube avalia o atleta em diversos aspectos. Ainda em relação ao contexto de seleção e formação, observa-se que os meninos pré-selecionados são encaminhados ao clube, a partir dos 12 anos de idade, antes disto os núcleos se encarregam deles por meio da prática de oportunização motora que abrange as idades de 7 a 12 anos.

A partir do momento em que o atleta é aprovado nos testes, é encaminhado para a escolinha na categoria infantil, passando a viver dentro do clube, que oferece uma formação escolar e esportiva sob a supervisão de profissionais que irão acompanhar toda a formação: intelectual, social e esportiva deste atleta. O clube disponibiliza, aos seus atletas, assistência médica e nutricional, fisioterapia, odontologia, biomecânica periodicamente, por meio de um planejamento de treinamento.



A partir dos pressupostos da teoria da agência, proposta por Ross (1973) e Jensen e Meckling (1976), estruturou-se, conforme Quadro 2, os mecanismos de incentivos, monitoramento e enforcement, inerentes ao processo de gestão contratual entre clube-atleta.

**Quadro 2 – Mecanismos contratuais dos jogadores amadores.**

Jogadores Amadores	Mecanismos	Financeiros e econômicos	Sociais
	Incentivos	Ajuda de custo (bolsa financeira): variável em função da idade e categoria participante do atleta; material esportivo; moradia, alimentação e assistência médica e psicológica.	Recreação e atividades lúdicas, participação em eventos esportivos; e acompanhamento familiar (assistência social).
	Monitoramento	<b>Conduta Moral</b>	<b>Conduta Esportiva</b>
		Desempenho escolar e regras de conduta internas e externas ao clube	Desempenho nos treinos (passes certos, assistências e gols marcados), estatísticas dos jogos (preparatórios) e campeonatos
	Enforcement	<b>Econômicos</b>	<b>Esportivo</b>
		Contrato de trabalho, carteira assinada, reembolso dos custos de formação, direito federativos e multas financeiras.	Punições por disciplina, suspensão (participação) das atividades esportivas por tempo determinado e desligamento das atividades do clube

## 4.2 O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE JOGADORES

Segundo os gestores administrativos do CAP, existe um programa de contratação, “mas que não dá para ser rígido, pois nós temos uma estrada que não devemos perdê-la de vista, estrada que é sempre utilizar os atletas formados pelo clube”.

Conclui-se que, tendo em vista a filosofia do clube, o planejamento para contratação de atletas não representa um evento de impacto na gestão do clube, visto que este não tem a política de adquirir atletas, mas de formar. No entanto, nem sempre o processo de formação de atletas do clube consegue atender todas as necessidades internas da entidade.

Os gestores esportivos argumentam que conseguir alta qualidade num processo de formação de atletas demora, pois não se consegue formar 10 atletas de alta qualidade por ano. Deste modo, enquanto isso não acontece, o clube precisa buscar atletas em outros clubes.

Os parâmetros utilizados na venda são extraídos das negociações realizadas no mercado, os gestores administrativos abordam que, “tem época que os preços estão inflacionados, um exemplo disto é quando os clubes europeus entram no processo de compra de atletas o que eleva significativamente os preços”. Ainda analisando o que ou quem influencia o valor de mercado dos jogadores, observa-se que é inútil competir com os clubes europeus e asiáticos, devido ao poder econômico-financeiro que possuem. De acordo com os gestores administrativos, os custos não servem como subsídio ao processo de negociação de jogadores, pois “o mercado de jogadores é bem diferente [...] a hora que você quer vender não tem mercado, a hora que você não quer vender tem uma alta procura”.

Constatou-se que o clube não disponibiliza sistemas e métodos para avaliar suas transações; os gestores administrativos argumentam que seria muito difícil fazer um sistema que funcionasse para as necessidades do processo decisório. Os atletas são vendidos em função das necessidades financeiras do clube e é em torno delas que as decisões de vendas geralmente são tomadas.

Em relação ao processo de contratação, o clube não tem a política de contratar atletas por valores que ultrapassem (ou estejam fora de) seus padrões financeiros. Os gestores administrativos afirmam que toda decisão que se toma depende do que o clube quer resolver, pois em se tratando de contratação de jogadores, “a melhor habilidade custa mais caro”. Nota-se que os melhores jogadores naturalmente custam mais. Tudo depende do investimento que o clube irá realizar e onde ele pretende chegar.

A metodologia de formação de atletas adotada pelo CAP tem demonstrado bons resultados, levando o clube a vender mais atletas do que adquirir, sendo que a comprovação da eficácia do processo de formação pode ser observada pelo desempenho da equipe que participou do campeonato brasileiro de 2001, no qual o clube não possuía jogadores consagrados e mesmo assim conseguiu ser campeão, razão pela qual se privilegia o trabalho em equipe ao invés da contratação de um ou dois craques.

Na época em que o Atlético foi campeão, a maioria dos jogadores que participou da conquista do título era fruto do trabalho desenvolvido pelo centro de treinamento e formação de atletas do CAP.

Tendo em vista o número de jogos e de campeonatos estaduais, regionais e nacionais, os gestores esportivos concluem que “em um campeonato como o campeonato brasileiro com 46 jogos, não basta ter apenas 15 ou 20 jogadores. O clube deve possuir no mínimo 32 atletas, ou seja, muitas peças de reposição”. Dentro do contexto de contratação de jogadores pelo clube, apontam-se as seguintes variáveis: multa rescisória e duração de contrato, habilidade do jogador, a idade e salário do atleta. A multa rescisória consiste no desembolso inicial para liberação do que está atuando em outro clube. Esta variável é apontada pelos gestores como uma das mais relevantes nas decisões de contratação.

Observou-se a necessidade de se realizar uma análise específica para as decisões de contratação, pois, se o clube desembolsa um valor expressivo no ato da contratação referente à multa rescisória, um contrato de curto prazo pode gerar um risco para o clube de perder o atleta na melhor fase e não ser restituído da multa rescisória que foi desembolsada no momento da contratação deste atleta, tendo em vista que, ao final do contrato, o atleta estará livre, podendo transitar para qualquer clube. Os gestores administrativos afirmam que:

a melhor opção para o clube é um contrato longo. Por outro lado, se firmamos um contrato longo e o atleta não acerta, não se enquadra, temos que pagar os salários por cinco anos ou demiti-lo e pagar seus direitos [...] Este negócio é muito complicado, tem que ter muita sensibilidade, pois estas decisões não são tão simples, atualmente, contratamos jogadores com salários mais baixos, tentamos contratar jogadores jovens ainda não consagrados. Deste modo, conseguimos administrar uma questão que se torne viável e vantajosa para ambos os lados.

Dentre as variáveis investigadas, verificou-se que, além do tempo de contrato, a habilidade do jogador é uma variável que deve estar implícita na negociação, ou seja, é um pré-requisito.

Em relação à idade do jogador, os gestores consideram-na bem relevante dentro dos parâmetros do processo de negociação. Os gestores administrativos afirmam que “o primeiro ponto é contratar jogadores jovens, entre 18, 20 até 23 anos. Outro ponto refere-se aos salários a serem pagos, pois os salários devem estar de acordo com a filosofia do clube, pois não vamos contratar um jogador para ganhar R\$ 150.000,00”.

Diante da congruência entre os depoimentos e os documentos analisados de forma objetiva, apontaram-se aspectos importantes na política de contratação de atletas do CAP, que se resumem em: Idade - contratar jogadores jovens com idade entre 20 a 23 anos; Habilidade - é pré-requisito; Salários - a contratação deve estar dentro da filosofia do clube; e Multa Rescisória ou taxa de transferência - o desembolso inicial. De um modo geral, os parâmetros utilizados nas negociações são simplesmente vendas semelhantes ou negociações que apresentam as mesmas características. Para os gestores, o valor negociado no mercado é o principal parâmetro para avaliar o atleta no momento da negociação, sendo que os custos na visão dos gestores não são considerados como parâmetros eficientes nas negociações.

### 4.3 DECISÃO DE VENDA DE JOGADORES

A venda de jogadores, há muito tempo, representa uma fonte expressiva de recursos financeiros para os clubes brasileiros. No estudo de caso, verificou-se, no modelo de gestão do CAP, a existência de uma política de planejamento que contempla a venda de jogadores, sendo esta prática justificada pelo fato de os custos do clube serem superiores às receitas geradas com atividade de futebol e exploração da marca.

Os gestores administrativos argumentam que “o clube tem que vender pelo menos um jogador por ano ‘bem vendido’, acima de 3 a 4 milhões de dólares”. Para isso, o clube realiza um trabalho juntamente com empresários ligados ao futebol, tanto no âmbito nacional quanto internacional. No tocante, ao período de negociação foram averiguados dois pontos: o período da temporada propício para a negociação e a idade ideal para vender os jogadores formados. Para os gestores administrativos, “o momento é sempre no começo da temporada, pois no meio da temporada não é possível inscrever o jogador nos campeonatos. Por exemplo, na Rússia as inscrições se encerram no final de fevereiro e na Europa se encerram por volta do dia 15 de fevereiro”.

Depois deste período, os clubes não conseguem negociar seus jogadores. No que diz respeito à melhor idade para negociar seus jogadores, eles argumentaram que esta é uma questão extremamente difícil de responder. Mas, mesmo assim, observou-se que existe um período importante que influencia a valorização do jogador nos aspectos financeiros, econômicos e esportivos, este momento é quando o jogador chega à Seleção Brasileira, independentemente da categoria. Os gestores consideram que a chegada à seleção é o melhor momento, tanto para a carreira do atleta quanto em termos de valorização econômica. Diante deste contexto, os gestores esportivos do CAP buscam preparar seus atletas para que possam chegar à seleção, pois, “enquanto não forem para seleção brasileira, o mundo, os clubes do exterior, não vêem o nosso jogador com bons olhos, mesmo que o atleta aqui seja considerado um craque”.

Destaca-se, então, que os clubes almejam que seus atletas cheguem à seleção brasileira. De acordo com os gestores administrativos, “não queremos fazer um produto para o mercado nacional. O mercado nacional só trabalha com empréstimos, o mercado nacional não tem dinheiro para comprar o produto que está sendo produzido aqui”. Os gestores esportivos expõem que “a política do clube não é vender os jogadores da categoria de Juniores [...]. Como exemplo, no ano de 2003, foram revelados vários jogadores desta categoria, mas não cabem no time principal. Sendo assim o clube não irá vendê-los e sim emprestá-los”.

Para os gestores esportivos e administrativos, o assédio do mercado é uma variável importante, no entanto, destacam que “uma coisa é o assédio do mercado nacional, outra coisa é assédio do mercado internacional”. Desse modo, segurar o atleta no clube e decidir qual é o momento apropriado para negociá-lo em função do assédio do mercado torna-se uma tarefa difícil e complicada para os gestores envolvidos no processo. Eles argumentam que a parte mais complicada é definir “o momento de se vender o atleta”. Isto é considerado, pelos gestores administrativos, como algo complicado de se resolver, por exemplo, “o clube tem um determinado jogador que todo mundo está interessado. Se o clube vende no meio do campeonato, daqui a pouco o jogador vai lá e arrebenta. Eu deveria ter esperado mais, ou seja, que momento eu vou vender?” Observa-se que o momento de negociar os atletas depende, exclusivamente, do julgamento do gestor em avaliar o potencial econômico do atleta no clube, e assim determinar o momento em que ele será negociado.

Os gestores administrativos exemplificam que “as propostas iniciais para o Kleberson eram de 5, 6 milhões, o presidente adotou a política de segurar o atleta até um pico que ele considerou que seria o adequado para o clube”. Mas, lembram que “se ele jogar meia temporada agora no Manchester, ele vai ser vendido por um valor que não iríamos conseguir colocá-lo no pico (valores) que ele pode atingir no Manchester”. Em função do assédio do mercado e as limitações financeiras do clube, torna-se impossível segurar os atletas. Destacam-se estes fatores como importantes no processo de negociação.

Os gestores relatam que, no caso específico do CAP, tendo que vender no mínimo um jogador por ano, o clube pode soltar um jogador por 10 que valeria 12 ou 13 milhões. Diante desse contexto, a precificação ou a atribuição de valor aos jogadores é um elemento complexo, tendo em vista a imprevisibilidade e a dinâmica deste mercado. Os gestores administrativos argumentam: “Isto é algo muito aleatório. Não existe uma tabela de preços para atacante com idade X, preço para zagueiro Y e etc.”. Os gestores administrativos afirmam que o ideal seria que existisse uma bolsa de negociação dos atletas, a exemplo dos ingleses, que possuem uma bolsa de jogadores. Eles explicam que “o negócio funciona mais ou menos assim, por exemplo, o Fernandinho, aquele atleta que fez o gol na final do mundial sub-17, já recebemos propostas milionárias, com esta qualidade técnica a Europa quer o jogador a qualquer preço. Não interessa se o atleta tem apenas 18 anos”.

Os gestores administrativos relatam que os clubes europeus não querem comprar mais jogadores velhos, como exemplo, do Rivaldo e outros. Nestes casos, seriam os últimos a serem negociados. Tendo em vista a ausência de uma metodologia para avaliação das decisões (negociações), constatou-se que os gestores utilizam como parâmetro as negociações efetuadas no mercado, ou seja, avaliam e precificam seus atletas de acordo

com operações similares analisando as transações que envolvem outros jogadores que possuem as mesmas características daquele que está sendo negociado.

Para os gestores, este método de avaliação leva em consideração negociações semelhantes, eles afirmam e exemplificam que “esse método é um dos mais utilizados, é o indicador mais visto no mercado. Por exemplo, o jogador Kaká foi vendido por 8 milhões, antes de negociar verificamos outro que joga na mesma posição com a mesma idade. Nós estudamos muito este esquema”. Afirmam ainda os gestores administrativos que “nunca iremos vender o Dagoberto pelo mesmo preço que o Kleberson, pois atacante vale mais”.

#### 4.4 DECISÃO DE EMPRÉSTIMO DE JOGADORES

A respeito das decisões relacionadas a empréstimos de atletas, o CAP tem uma política de emprestar tanto atletas formados como atletas na fase de juniores. Afirmam os gestores esportivos que “a equipe principal não tem vagas para todos”. O fato de o clube emprestar o atleta que se encontra na fase de juniores não quer dizer que ele não serve para o clube.

Os gestores esportivos abordam que “não estão vendendo, mas apenas emprestando. Isto acontece especificamente pelo fato de não ter vaga na equipe principal para todos os atletas formados”. O clube empresta os atletas juniores para as equipes da segunda divisão. Deste modo, os atletas ganham experiência jogando como titulares no profissional. Ao poucos o Atlético os traz para jogar na equipe profissional. Este estágio serve como forma de mostrar o futebol dos atletas formados no CAP ao mercado internacional.

Os gestores administrativos ressaltam que o mercado nacional atualmente só trabalha com empréstimos, pois é

muito raro ouvir falar que o Flamengo comprou jogador do Corinthians. Temos como exemplo o jogador Alex Mineiro emprestado ao Clube Atlético Mineiro por um valor de, aproximadamente, R\$ 400.000. No entanto, o CAP não quer vendê-lo. Sendo assim colocou um multa rescisória de 5 milhões de dólares.

As decisões de empréstimos também acontecem por outras razões. Como exemplo, o atleta que não se adequar à filosofia do clube, principalmente no aspecto disciplinar, seja dentro ou fora do clube, “o clube não consegue negociá-lo (vendê-los), então os empresta para outros clubes” (GESTORES ESPORTIVOS).

O empréstimo é considerado pelos gestores esportivos do CAP como boa alternativa, tendo em vista a situação financeira dos clubes brasileiros. Afirmam que, hoje em dia, esta prática vem sendo muito utilizada tanto pelos clubes nacionais como internacionais. Ainda em relação ao empréstimo, destacam outro aspecto importante, que é utilizar esta operação como meio de divulgar o atleta da casa, uma vez que este, ao atuar em clubes de maior expressão, adquire maiores chances de tornar-se reconhecido tanto pelo público torcedor quanto pelo mercado nacional e internacional.

Os gestores, então, entendem este procedimento como uma excelente estratégia de marketing para conseguir melhores preços em negociações futuras. A exemplo disto, os gestores reportam-se ao caso do jogador Fabiano que, na época deste estudo, estava atuando no São Paulo Futebol Clube. Eles acreditam que, quanto maior o clube, melhor a vitrine ao futebol mundial, no que diz respeito ao acompanhamento sobre o desempenho

do atleta. Diante das convergências dos depoimentos, observações e relatos, conclui-se que cada vez mais o CAP “tem buscado jogadores que se adéquem à filosofia do clube, pois, se não for assim, o clube arrebenta todo trabalho feito pelo departamento de formação” (GESTORES ESPORTIVOS). Outra ação alternativa é aquisição parcial, em que se adquire 50% do passe dos jogadores de outros clubes que ainda estão em formação. Os gestores administrativos exemplificam que,

no caso do goleiro Diego do clube Juventude, o CAP pagou apenas 1 milhão, o que corresponde a 50% passe. [...] este atleta foi considerado pelos técnicos esportivos como melhor goleiro do campeonato brasileiro de 2002, o clube adquiriu o referido atleta parceladamente, o que justifica a situação financeira do clube. Pagamos 300 mil, depois 100 mil e adquirimos apenas uma parte.

Outro ponto discutido com os gestores refere-se ao tempo de empréstimo, que atualmente é no máximo por uma temporada de um ano. No momento em que o clube retoma um jogador, sobe a condição de empréstimo, neste caso, a variável salário é importante, pois, em alguns casos, os clubes emprestam os atletas em troca dos salários. Os gestores administrativos explicam que “o clube empresta o jogador, pelo fato do jogador estar há muito tempo no clube, pois a cada renovação de contrato o salário do atleta fica muito alto, sendo que na maioria das vezes os clubes emprestam o jogador de graça, só pelo compromisso de assumirem salário do jogador”.

As decisões de empréstimos de jogadores suprem a falta de recursos em que se encontram os clubes brasileiros. Esses empréstimos têm caráter político importante, pois estabelecem e fortalecem o relacionamento entre os clubes, uma vez que eles se ajudam mutuamente, pois é a partir do “jogo”, da disputa entre as equipes e de seus atores, que o futebol demonstra a sua razão de ser.

#### 4.5 DECISÃO DE PERMUTA DE JOGADORES

As decisões de permuta representam um número muito pequeno, em relação ao número de vendas, contratações, compras e empréstimos. De acordo com os gestores administrativos, este tipo de evento não envolve valores monetários, baseia-se estritamente na troca: “vai o jogador A e vem o jogador B”. Os gestores do clube não realizam análises econômicas. Apenas a questão salarial é levada em consideração, deve-se lembrar que as análises esportivas estão presentes em todos os eventos, sendo averiguado junto ao departamento se os atletas em negociação têm utilidade ao contexto esportivo do clube.

#### 4.6 DECISÃO DE RENEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS

Os contratos firmados no cenário do futebol (clube-atleta) têm início no término da formação ou na primeira contratação do atleta pelo clube, uma vez que, ao final da vigência do contrato, o clube decide se continua ou não com aquele atleta considerando as possibilidades de retornos econômicos, financeiros e operacionais, caso haja a renovação. Sabe-se apenas por observações que o retorno esportivo (atleta) é muito incerto, tendo em vista que este pode se machucar na primeira partida, não se adaptar ao

grupo, ao ambiente ou, na pior das hipóteses, até morrer de infarto no dia seguinte. A exemplo disto, os gestores exemplificam o caso do jogador Adriano. O clube conseguiu vendê-lo por um bom preço para um clube francês, mas em menos de um ano o atleta voltou, pois não se adaptou ao lugar.

No estudo de caso, verificou-se que o momento de renegociação de contratos acontece em média entre 2 a 3 (excepcionalmente até 6 meses) antes do final do contrato. Um ponto investigado refere-se à questão de valorização em relação à renovação do contrato. Os gestores administrativos abordaram que, “se o atleta tiver um contrato de 4 a 5 anos, não traz implicações, pois, normalmente a renovação acontece de fato no final do contrato”.

A questão da lei do passe e suas implicações junto ao clube no que tange à renegociação de contratos é outro ponto que foi investigado. Os gestores administrativos responderam que as maiores implicações foram em relação aos atletas que pertencem ao período de formação, “pois, o clube acaba tendo que profissionalizar o atleta muito cedo”.

Se o jogador entra aos 12 anos, aos 17 já está profissionalizado e, se ele quiser, vai embora. Os clubes buscam alternativas para diminuir seus riscos nas transações de jogadores ao firmarem contratos cujas cláusulas garantem multas rescisórias, uma alternativa encontrada para assegurar que o investimento realizado não se perca, tendo em vista a natureza incerta do investimento. Assim, o clube (principal) garante, através do contrato, mesmo que por tempo determinado, o direito e o uso exclusivo dos serviços do jogador contratado e, na outra vertente, o jogador (agente) tem assegurada uma remuneração mensal, além de gratificações e prêmios, de forma líquida e certa, durante período predeterminado. Com o objetivo de entender e compreender alguns aspectos econômicos do processo de negociação entre clube-atleta, o estudo procurou investigar o momento em que os clubes fecham o primeiro contrato com os jogadores formados nas categorias de base.

Segundos os gestores administrativos, “o primeiro contrato é uma decisão que deve ser muito bem pensada. Porque o primeiro contrato é de cinco anos, se o clube profissionaliza o atleta com 12 anos de idade quando ele chegar aos 17 anos ele está de passe livre”. Na fase em que o atleta é amador, o clube costuma profissionalizá-lo o mais tarde possível, “segurá-los o quanto pudermos nas categorias de base” (GESTORES ADMINISTRATIVOS).

Deste modo, o clube garante um período de 18 a 23 anos para negociá-lo, e assim obter uma valorização econômica do jogador, ou seja, o direito federativo. O clube utiliza-se de mecanismos legais para resguardar seus direitos de formação e no futuro poder negociar este atleta. Para isto, o clube registra os atletas como funcionários em carteira profissional, com exceção dos jogadores menores de 16 anos que não podem ser registrados, mas, eles continuam por terem consciência das dificuldades do mercado futebolístico, “eles não vão embora, porque eles sabem da situação caótica do futebol brasileiro” (GESTORES ADMINISTRATIVOS).

Além disto, o diretor científico de futebol argumenta que os atletas permanecem por saberem que o clube tem como filosofia priorizar os atletas formados no clube. Caso não haja vaga para todos, a qualificação oferecida os deixará preparados para atuar na equipe profissional de qualquer outro clube,

porque os atletas sabem que aqui a política do clube é jogar no profissional. Enquanto que nos outros clubes não. Pois a equipe profissional dos outros clubes está sempre contratando outros atletas. Tendo em vista a nossa formação ser muito forte, o atleta sabe que aqui ele vai jogar no profissional. Nós criamos uma cultura para que eles não vão embora (GESTORES ESPORTIVOS).

Quanto à renegociação do contrato, de um modo geral, as principais variáveis apontadas são o rendimento e a disciplina do atleta, os gestores administrativos argumentam que

somos uma empresa que vê resultado. Primeiro temos que verificar qual foi o rendimento do atleta, se ele está aqui dentro e existe o interesse em ambas as partes em renegociar a sua permanência. Ou seja, as outras variáveis estão bem, ele é um atleta comportado, treina bem, ele não traz problemas para nós, ou seja, compensa ficar com ele.

A renovação depende das intenções do clube, desta forma os gestores administrativos exemplificam com o caso do jogador Fabiano que atuava no CAP,

Fabiano, lateral esquerdo, considerado um jogador espetacular, no entanto, chegou um momento que as propostas que estávamos recebendo não alcançavam o valor desejado,. Renovamos o contrato e emprestamos o jogador ao São Paulo Futebol Clube. Ou seja, precisamos colocá-lo num lugar que o projetasse melhor do que o CAP. Eles assumiram o salário e receberam um percentual sobre qualquer negociação futura.

A renegociação de contratos é um tipo de decisão ou evento considerado como decisão subsequente às decisões de formar, comprar e emprestar, pois estes eventos podem constituir oportunidades e ameaças ao futuro do clube e dos atletas.

A partir dos pressupostos da teoria da agência, elaborou-se o Quadro 3, que resume os principais mecanismos de incentivos, monitoramento e enforcement, inerentes ao processo de gestão contratual entre clube-atletas profissionais.



**Quadro 3 – Mecanismos contratuais dos jogadores profissionais.**

Jogadores Profissionais	Mecanismos	Financeiros e Econômicos	Sociais
	Incentivos	Salários são variáveis (em função da posição no time), prêmios por vitória e campeonatos; bicho – prêmio por vitórias / jogo e gols marcados; direito de imagem e direito de arena; material esportivo, moradia e alimentação.	Recreação e atividades lúdicas; participação em eventos esportivos; acompanhamento familiar (assistência social); educação, assistência jurídica e educação financeira.
		Assistência médica e psicológica	Gestão de Marketing (imagem e currículo do jogador).
	Monitoramento	Conduta Moral	Conduta Esportiva
		Regras de conduta: comportamento dentro e fora do clube; e nível de entrosamento com os demais colegas.	Desempenho nos jogos (passes certos, assistências e gols marcados); disciplinas nos jogos (numero de faltas, cartões amarelos e vermelhos); tempo de jogo e estatísticas nos jogos dos campeonatos.
	Enforcement	Econômicos	Esportivo
		Contrato de trabalho por prazo determinado; carteira assinada; reembolso por rescisão de contrato (multa rescisória); direito federativos e multas financeiras.	Punições por disciplina; suspensão (participação) das atividades esportivas por tempo determinado; rescisão do contrato; e desligamento das atividades do clube.

O estudo de caso, resguardadas as suas limitações e as características de um estudo exploratório, possibilitou um importante entendimento sobre o processo de identificação dos parâmetros da avaliação do jogador de futebol. Os fenômenos ligados às decisões econômicas com jogadores de futebol apresentam um campo pouco explorado pela ciência contábil. Os gestores lamentam a ausência de estudos haja vista a imprevisibilidade, subjetividade e dinâmica deste mercado e o contexto onde estas decisões acontecem.

Os eventos, ligados à negociação de jogadores identificados no estudo de caso, são descritos como: formação, venda, compra, empréstimo, permuta e renegociação. Cada evento mencionado representa uma decisão econômica e envolve variáveis específicas que impactam o resultado do clube. Estes eventos surgem durante a carreira dos atletas em qualquer período, com exceção do evento formação que se caracteriza como evento decorrente do período em que o atleta não é profissional. Deve-se ressaltar que estes eventos são alicerçados por contratos e, na maioria das vezes, os contratos são renegociados. Conforme argumentam os gestores, a renegociação de contrato é considerada uma tarefa complexa, pois envolve conflitos de interesses e a performance do atleta é um fator relevante neste processo de negociação. Os eventos distinguem-se como decisões econômicas, que estão relacionadas às fases de formação, permuta e renegociações, consideradas como decisão exclusiva da fase profissional.

De acordo com as evidências, apontadas pelo estudo, a carreira de um atleta inicia-se aos 12 anos (infantil) e vai até 36 anos, aproximadamente, sendo que a legislação desportiva

brasileira estabelece idade mínima, tanto no âmbito do futebol amador como do futebol profissional. A carreira esportiva do atleta de futebol é formada por diversas fases que vão da formação ao profissional.

Os investimentos feitos pelo clube em atletas no período de formação geram direitos ao clube formador de negociá-los no futuro. Este vínculo é chamado de direitos federativos, ou seja, contratos por tempo determinado e preferências na renovação de contrato ao clube formador. A pesquisa identificou que existem diversas decisões ou eventos, ligados ao processo de negociação de jogadores de futebol, e aponta a finalidade de cada evento, conforme demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4 –** Resumo dos eventos e variáveis no processo de negociação de jogadores

	EVENTOS e DECISÕES	FINALIDADES	PRINCIPAIS VARIÁVEIS
Convergência das Decisões Contratuais Clubes e Jogadores	FORMAÇÃO	Atender demanda interna e externa.	a) Quantidade de praticantes (oportunização motora); b) Processo de seleção; c) Metodologia de treinamento e formação; d) Custos de formação.
	COMPRA	Necessidades operacionais (reposição), ou expectativas econômicas futuras (valorização).	a) Contratar jogadores jovens com idade entre 20 a 23 anos – Idade; b) Habilidade é pré-requisito – Habilidade; c) A contratação deve estar dentro da filosofia do clube; d) Salários; e) Desembolso inicial - Multa Rescisória ou taxa de transferência.
	VENDA	Limitações financeiras, oportunidades (valor de mercado maior valor econômico), ou atleta não se enquadra na filosofia do clube.	a) O momento de negociar os atletas depende exclusivamente do julgamento do gestor em avaliar o potencial econômico do atleta no clube; b) As vendas acontecem no início dos campeonatos; c) Limitações financeiras; d) A metodologia utilizada para avaliar e precificar as suas negociações – são comparações entre jogadores semelhantes, com a mesma idade, mesmas posições, foram vendidos por este preço; d) Os jogadores são vendidos após a fase de juniores (normalmente).
	EMPRÉSTIMO	Limitações da equipe principal, fortalecer relacionamento entre os clubes, atleta que não se enquadra na filosofia do clube;	a) Capacidade de absorver todos os atletas formados; b) Comportamento extra-campo; d) O atleta que não se adequar à filosofia do clube; e) Quando o clube não consegue negociá-lo, vendê-lo; f) Boa alternativa financeira.
	PERMUTA	Decorrente de interesses entre as partes;	a) Questão salarial; b) Análises esportivas; c) O atleta tem utilidade ao contexto esportivo do clube.
	RENEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS	Existência de interesses entre as partes.	a) A renegociação de contratos acontece em média 2 a 3 meses antes do fim do contrato; b) Primeiro contrato de 18 a 23 anos; c) Idade; d) Salários; Performance na temporada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol pode ser visto como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times. Assim, essas duas características do negócio deram origem a dois tipos de mercado nos quais, atualmente, o futebol opera: o mercado de jogadores e o de torcedores. No que diz respeito ao processo de negociação de jogadores, foram investigados os fenômenos e buscaram-se evidências que expliquem as indagações pretendidas. Uma vez que as análises e considerações, sobre o estudo de caso já foram comentadas anteriormente, cabe agora conduzir a análise de forma que se relacionem as variáveis da pesquisa com o objeto pesquisado e a questão investigada. Ao final da análise, novas proposições tomarão a forma de questões para pesquisas futuras.

De acordo com as recomendações anteriores, torna-se essencial a utilização de estudo de caso como estratégias para diagnosticar pontos relevantes sobre o objeto pesquisado e servir de base para o desenvolvimento de novas pesquisas. Verificou-se que as diversas decisões tomadas estão diretamente ligadas ao processo de gestão dos clubes de futebol, sendo que cada decisão de fato provoca impacto econômico para o clube. No tocante às decisões, observou-se que os gestores têm consciência dos eventos econômicos, relacionados ao processo de gestão de contratos de jogadores de futebol, mas não possuem ferramentas que permitam mensurar os impactos de suas decisões. De forma específica, conclui-se que: os gestores têm consciência dos eventos e da sua necessidade de gerenciamento, mas não estabeleceram, até o presente momento, ferramentas que otimizem a eficácia da entidade; o clube não disponibiliza de um sistema de avaliação destes eventos.

Este trabalho oferece alguns insights que podem auxiliar os gestores no planejamento, na avaliação da gestão de jogadores de futebol. A metodologia operacional adotada, pelo clube Atlético Paranaense, na formação de atletas tem se mostrado eficiente, em virtude do número de atletas revelados, pelo clube, nos últimos anos. No entanto, observou-se a necessidade de uma metodologia que avalie a viabilidade econômica de cada decisão.

Torna-se imprescindível também a realização de estudos sobre a gestão destes eventos para, assim, contribuir ao desenvolvimento das relações financeiras, econômicas e sociais do clube. Notou-se ainda que as constatações demonstradas pelo estudo de caso foram importantes ao entendimento de um segmento ainda não muito explorado. Yin (2001) recomenda a repetição deste processo de construção da explicação do objeto de pesquisa, pois tende a consolidar as proposições teóricas até agora desenvolvidas e gerar novas proposições de pesquisas. Como um dos propósitos desta pesquisa foi entender como os clubes tomam as decisões econômicas (transações) com jogadores de futebol, tendo vista a carência de trabalhos científicos sobre o tema, os resultados obtidos devem ser analisados do ponto de vista de sua importância e de seus limites. Desta forma, a contribuição maior da pesquisa foi oferecer um entendimento, mesmo que de forma incipiente, sobre as decisões e o processo de gestão de contratos, e apontar as principais variáveis que impactam o processo de negociação.

Esta pesquisa aponta algumas vertentes para novos estudos, tais como: (i) investigar os mesmos pressupostos verificados no caso do Clube Atlético Paranaense em outros clubes; (ii) Qual a importância ou / e influência dos mecanismos de governança sobre as decisões

contratuais; (iii) Qual a viabilidade econômica de cada decisão? (iv) Qual a viabilidade econômica e social da formação de atletas, dentre outras?

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. Relatório N 16/2000, São Paulo: 2000.
- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C.. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BYRD, Jonh et al. Stockholder-manager conflits and firm value. **Financial Analysts Journal**. **Charlottesville**, v. 54, n. 3, may/jun. 1998. p. 14-30.
- FERNANDES, F. C. O modelo UEFA e lições para o modelo esportivo brasileiro. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Dez. 2002. Disponível em: <[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio escolar da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- GALEANO, Eduardo. **O Futebol**. 1995. Disponível em: <[http://www.contrapie.com/vercronicas.asp?id\\_cronica=476](http://www.contrapie.com/vercronicas.asp?id_cronica=476)>. Acesso em 2004.
- GARRED, Bill. As estratégias para receitas no futebol. **Esporte Bizz: Negócios e Esporte**. Dez. 2002. Disponível em: <[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>. Acesso em: dez. 2003.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H.. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, oct. 1976, p. 305-360.
- LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio Futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção. EPRO.
- MARTIN, Nilton Cano. Os fundamentos da informação contábil. 1987. 212 f. **Tese** (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NOSSA, Valcemiro; KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais** em CD-ROM.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomics**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- REZENDE, A. J.; Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do clube Atlético Paranaense. 2004. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, may 1973, p. 134-139.

SANTOS, M. L. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. A teoria dos contratos. 1996. 201 f. **Tese** (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SUNDER, Shyam. **Theory of accounting and control**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1997.

SZUSTER, A. P. Contribuição para aprimoramento da informação contábil dos clubes desportivos brasileiros. **IOB – Temática contábil**, n. 7, ano XXXV, 1ª semana, novembro, 2001.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. **Anais**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.